Hesmeralda Rojas Enriquez | Ronald Alberto Renteria Ayquipa
Willie Alvarez Chavez | John Alexis Vargas Arbieto
Alejandro Rumaja Alvitez | Mirtha Torres Salguero

Modelo de negocio bajo la metodología Canvas desde la postura cualitativa de la investigación

Atena
Editora
Año 2024

Editora jefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora ejecutiva
Natalia Oliveira
Asistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecario
Janaina Ramos
Proyecto gráfico
Ellen Andressa Kubisty
Luiza Alves Batista
Nataly Evilin Gayde
Thamires Camili Gayde
Imágenes de portada
iStock
Edición de arte
Luiza Alves Batista

Todos los manuscritos fueron previamente sometidos a evaluación ciega por pares, miembros del Consejo Editorial de esta editorial, habiendo sido aprobados para su publicación con base en criterios de neutralidad e imparcialidad académica.

Atena Editora se compromete a garantizar la integridad editorial en todas las etapas del proceso de publicación, evitando plagios, datos o entonces, resultados fraudulentos y evitando que los intereses económicos comprometan los estándares éticos de la publicación. Las situaciones de sospecha de mala conducta científica se investigarán con el más alto nivel de rigor académico y ético.

Modelo de negocio bajo la metodología Canvas desde la postura cualitativa de la investigación

Diagramación: Camila Alves de Cremo
Correción: Yaiddy Paola Martinez
Indexación: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisión: Los autores

Datos de catalogación en publicación internacional (CIP)

M689 Modelo de negocio bajo la metodología Canvas desde la postura cualitativa de la investigación / Hesmeralda Rojas Enriquez, Ronald Alberto Renteria Ayquipa, Willie Álvarez Chávez, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Otros autores
John Alexis Vargas Arbieto
Alejandro Rumaja Alvitez
Mirtha Torres Salguero

Formato: PDF
Requisitos del sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
Incluye bibliografía
ISBN 978-65-258-2885-5
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.855241811

1. Planificación estratégica. I. Enriquez, Hesmeralda Rojas. II. Ayquipa, Ronald Alberto Renteria. III. Chávez, Willie Álvarez. IV. Título.

CDD 658.4012

Preparado por Bibliotecario Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARACIÓN DEL AUTOR

Para efectos de esta declaración, el término 'autor' se utilizará de forma neutral, sin distinción de género o número, salvo que se indique lo contrario. De esta misma forma, el término 'obra' se refiere a cualquier versión o formato de creación literaria, incluidos, pero no limitando a artículos, e-books, contenidos en línea, de acceso abierto, impresos y/o comercializados, independientemente del número de títulos o volúmenes. El autor de esta obra: 1. Atestigua que no tiene ningún interés comercial que constituya un conflicto de intereses en relación con la obra publicada; 2. Declara que participó activamente en la elaboración de la obra, preferentemente en: : a) Concepción del estudio, y/o adquisición de datos, y/o análisis e interpretación de datos; b) Preparación del artículo o revisión con el fin de que el material sea intelectualmente relevante; c) Aprobación final de la obra para su presentación; 3. Certifica que la obra publicada está completamente libre de datos y/o resultados fraudulentos; 4. Confirma la citación y referencia correcta de todos los datos e interpretaciones de datos de otras investigaciones; 5. Reconoce haber informado todas las fuentes de financiamiento recibidas para realizar la investigación; 6. Autoriza la edición de la obra, que incluye registros de la ficha catalográfica, ISBN, DOI y otros indexadores, diseño visual y creación de portada, maquetación del núcleo, así como su lanzamiento y difusión según los criterios de Atena Editora.

DECLARACIÓN DE LA EDITORIAL

ÍNDICE

ÍNDICE

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer el lienzo Canvas como modelo de negocio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, respondiendo a la necesidad de innovación continua y la generación de valor dentro de la organización. La investigación se enmarca dentro del paradigma cualitativo o hermenéutico y se clasifica como una investigación básica, con un nivel descriptivo-explicativo, ya que busca describir una realidad y explicar las causas subyacentes de los fenómenos observados. El diseño de la investigación corresponde a un diseño aplicado-proyectivo, orientado a proponer una solución práctica para mejorar el modelo de negocio. La muestra del estudio estuvo compuesta por tres usuarios internos de la cooperativa, quienes proporcionaron información clave para la elaboración del modelo. El resultado fue la construcción de una propuesta de modelo de negocio basado en el lienzo Canvas, compuesto por nueve elementos clave adaptados a la contextualización particular de la cooperativa, desde la mirada de sus propios actores.
PALABRAS CLAVE: Lienzo Canvas, modelo de negocio, creación de valor, innovación en el modelo de negocio, investigación cualitativa.

ABSTRACT

The aim of this research work was to propose the Canvas for the business model of Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, which responds to the need for continuous innovation and value generation in the organization. The research corresponds to the qualitative or hermeneutic paradigm, the type of research is in the classification of basic research, while the research level is defined as descriptive - explanatory, since it had the objective of describing a reality and explaining its causes; the research design corresponds to an applied - projective design. The study sample was three internal users of Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. The result was the construction of a business model proposal based on the Canvas, composed of nine key elements adapted to the particular context of the cooperative, from the perspective of its own actors.
KEYWORDS: Canvas, business model, value creation, business model innovation, qualitative research.

I. INTRODUCCIÓN

La definición de un modelo de negocio para una organización es de vital importancia porque le brinda sostenibilidad en el tiempo y competitividad frente a los competidores. El modelo de negocio facilita la implementación de estrategias adaptativas y eficientes. En el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito que basan sus principios en el beneficio comunitario y participación democrática, la creación de valor para sus es una de los objetivos centrales. Ante ello, es necesario que estas organizaciones, inmersas en un mercado altamente competitivo deban trabajar continuamente en su crecimiento y diversificación y además en una innovación recursiva que le permita mantenerse a través del tiempo.

Con el fin de mantener su competitividad, la Cooperativa de Crédito y Ahorro Los Andes, presenta como estrategia la construcción de un modelo de negocio Canvas, que fue construido bajo la mirada de los especialistas trabajadores de esta entidad utilizando el enfoque cualitativo y el paradigma interpretativo por medio de entrevistas.

El objetivo del estudio fue la creación del lienzo Canvas para el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, así como exponer cómo se crea valor y como se realiza la innovación en esta organización.

II. COOPERATIVAS

Las cooperativas de ahorro y crédito se definen como instituciones financieras sin fines de lucro que reciben depósitos, otorgan préstamos y ofrecen una variedad de productos y servicios financieros adicionales, creando capital social y relaciones comunitarias (D. Mckillop & Wilson, 2015).

Su origen se remonta a 1938, cuando se posicionaron de forma mundial como respuesta ante las incertidumbres para adquirir créditos estatales subsidiados a los agricultores de escasos recursos en Alemania (Koweit & Kengere, 2024). Se constituyeron como organizaciones de ayuda mutua para individuos y familias con recursos económicos modestos que no tenían acceso a servicios financieros de calidad proporcionados por los bancos comerciales, promoviendo así la inclusión financiera. Se sustentan en un espíritu de autoayuda y la capacidad de ofrecer crédito asequible a bajo costo.

Muchas de las cooperativas requieren que sus socios tengan un "vínculo común" (Ryder, 2009), que puede ser: industrial, residencial, asociativo y de vivienda o trabajo. El tipo industrial es que los miembros de la cooperativa trabajen para el mismo empleador o grupo de empleadores, o que lleven a cabo la misma ocupación. El vínculo común residencial es el requerimiento de habitar en una misma área geográfica. Respecto al vínculo común asociativo, es la asociación que deben tener sus miembros, como un sindicato, una asociación de vivienda o un grupo religioso. La asociación de residencia o trabajo estipula que todos los miembros deben vivir en la misma zona y/o tener algo específico en común. A medida que las cooperativas fueron creciendo, estos requerimientos fueron considerados restrictivos, debido a la variedad de necesidades de los usuarios; ante ello, se modificaron los requisitos para permitir que el vínculo común asociativo pueda combinarse con cualquiera de los otros restantes, creando así vínculos comunes múltiples (Ryder, 2003).

Su objetivo fundamental se ha cristalizado en la búsqueda de beneficios de sus socios, principalmente grupos vulnerables; por medio de una buena intermediación financiera (Asencios et al., 2023). Además de estos objetivos financieros, considera objetivos sociales (Burgstaller et al., 2024), ya que dentro de sus principios y su modelo de negocio, el compromiso social es comunicado a través de su filosofía reflejada en la misión de la organización, así mismo, el beneficio económico generado o estados de balance son de acceso público.

Este compromiso social, se ve reflejado en la estabilización del sector financiero, pues su influencia se extiende a la alfabetización financiera que permite a sus miembros tomar decisiones financieras informadas, algo que es crucial para el desarrollo sostenible, el fomento del ahorro, la prevención de la exclusión financiera, apoyo público mediante el pago de impuestos (locales), fomento de la competencia (local), apoyo a las organizaciones e iniciativas sociales locales (especialmente mediante patrocinio y donaciones) (Burgstaller

et al., 2024).

McKillop et al. (2020) establecen cuatro principios cooperativos que definen la estructura de las instituciones financieras cooperativas, marcando su distinción respecto a los bancos con base en accionistas:

i) Autoayuda: Las cooperativas son entidades financieras propiedad y gobernadas por sus miembros, con el propósito de alcanzar metas económicas y sociales específicas.

ii) Identidad: se adquiere por medio de una membresía que se aplica a nivel local o regional para atender las necesidades financieras de miembros individuales, grupos comunitarios y pequeñas empresas.

iii) Democracia: se logra al otorgar un único voto del mismo peso a todos los miembros, sin considerar el número de acciones que éste posea. Así, la influencia o dominio sobre la dirección de la institución es igualitario.

iv) Cooperación entre cooperativas: las cooperativas en general son pequeñas, pero pueden trabajar por medio de acuerdos de cooperación para lograr economías de escala y alcance.

Aunque suelen ser de tamaño reducido, en conjunto se han convertido en un proveedor significativo de crédito para el consumo (Goddard et al., 2023). El informe estadístico del Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito de 2021 destacó su establecimiento en distritos rurales y urbanos por parte de varias organizaciones, incluidos organismos gubernamentales (CMCCAC, 2021). De acuerdo a (Council, 2019), la penetración de las cooperativas en América Latina va desde un 4.84% a 21%, tal como se indica a continuación: Panamá 4.84%, El Salvador 7.08%, Brasil 7.47%, Perú 7.94%, México 8.73%, Colombia 9.54%, República Dominicana 13.43%, Costa Rica 17.72%, Guatemala 21.00%. La tasa de penetración es calculada al dividir el número total de socios declarados de cooperativas de ahorro y crédito entre la población económicamente activa.

En cuanto al Perú, hasta diciembre del 2023, se registraron más de 2,644 cooperativas activas. De estas, el 35% son agrarias y tienen un impacto positivo, no solo en el Perú, sino a nivel global, donde más del 12% de la población mundial forma parte de alguna cooperativa, generando empleo para el 10% de la población mundial (Agraria, 2024). En cuanto a los ingresos, las cooperativas agrarias en particular han exportado productos por más de 580 millones de dólares entre 2022 y 2024, destacándose en productos como café, cacao y banano (FENACREP, 2024).

Sin embargo, enfrentan desafíos particulares en su gestión, como el aumento de las regulaciones, los requisitos de capital más estrictos, la reducción de la participación de los miembros y las tensiones entre los objetivos sociales y económicos (Donal Mckillop & Wilson, 2011). Entre los desafíos regulatorios y operativos, se han registrado las demoras en el desembolso de préstamos y los sistemas en línea inadecuados fueron barreras significativas para la creación de riqueza para sus miembros (Robby & Munaldus, 2019),

las barreras de recursos limitados y competencia agresiva de otras instituciones crediticias (Mangan & French, 2017).

Si bien estos desafíos son significativos, también presentan oportunidades para que las cooperativas de crédito innoven y presten un mejor servicio a sus comunidades. Abordar estas cuestiones podría mejorar su papel en la promoción de la inclusión financiera y la estabilidad económica.

III. MODELO DE NEGOCIO

Hay múltiples ideas sobre lo que constituye un "modelo de negocio" (Zott et al., 2011). Tradicionalmente, los modelos de negocio describen cómo una empresa puede ofrecer servicios o beneficios a los clientes, mientras captura suficientes ingresos para continuar las operaciones, y el éxito de la empresa se mide en términos de rentabilidad financiera, (Joyce y Paquin, 2016). Casadesus-Masanell y Ricart (2010), proponen que un modelo de negocio es un reflejo de la estrategia realizada por la empresa, es decir, lo que una organización debe hacer para entregar su estrategia. Usando esta lente, un modelo de negocio puede considerarse como el marco para lograr una valoración exitosa.

El término "modelo de negocio" fue mencionado por primera vez, en el año 1957 en un artículo de (Bellman et al., 1957). Sin embargo, su uso inicial no proporcionó una definición precisa, sino que sugirió que se trataba de una representación o simulacro de la realidad, una forma de conceptualizar el mundo real a través de un modelo. Posteriormente, en 1960, (Jones, 1960) tituló un artículo académico utilizando el mismo término, aunque no proporcionó en ese momento, una definición precisa en el contenido del artículo.

Las primeras definiciones formales de modelo de negocio surgieron en el contexto de la economía y la gestión empresarial del siglo XX, definiéndolo como la forma en la que un negocio crea valor total para las partes implicadas en el negocio (Brandenburger & Stuart, 1996), en ese mismo sentido (Osterwalder & Pigneur, 2010) indican que es la forma en que una organización crea, entrega y captura valor, (Teece, 2010) lo describe como la lógica de cómo una empresa entrega valor a sus clientes, atrae a los clientes para pagar por ese valor, y convierte esos pagos en beneficios, centrándose en la importancia de la innovación; por su parte (Magretta, 2002) los define como historias que explican cómo funciona una empresa, proporcionando un marco para entender cómo las empresas crean valor y generan ingresos a partir de ello. (Timmers, 1998) y (Petrovic et al., 2001) detallan además cuál es la arquitectura en la que productos, servicios y flujo de información interactúan con los actores para generarles beneficios.

En su camino, el modelo de negocio se ha definido como recursos, transacciones, y aquellas dimensiones de recursos que influyen en la formación de la personalidad de la empresa y su comportamiento, guiándola hacia la investigación de nuevos conocimientos y emprendimiento (George & Bock, 2011). Incluso (Veit et al., 2014) lo denomina el eslabón perdido entre la estrategia de negocio, los procesos y la TI; mostrando una confluencia entre las teorías de estrategia tradicional y el desempeño de la empresa (Baden-Fuller, C., & Haefliger, 2013). La innovación tecnológica influye positivamente en la innovación del modelo de negocio, lo que a su vez impacta positivamente en el éxito de una empresa (Smajlović, S., Umihanić, B., & Turulja, 2019).

En ese mismo sentido, el modelo de negocio no es solo la lógica de cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes, sino que se constituye como el plano arquitectónico

que define ingresos, costos y ganancias asociados con la empresa que entrega ese valor (Teece, 2010) (Munna, 2021).

Aunque no existe una definición consensuada de modelo de negocio, su proposición ha ido cambiando a través del tiempo. Según (Ojala & Baber, 2024), se define como un marco que demuestra cómo una organización crea y entrega valor a sus partes interesadas, exhiben una naturaleza dinámica; se originan a través de procesos empresariales y evolucionan con el tiempo a medida que los gerentes innovan enfoques nuevos basados en cambios dentro de sus entornos operativos y mercados. Con frecuencia, estas alteraciones se perciben como innovaciones en el modelo de negocio. (Baecker, 2023) lo describe como la forma en que una empresa utiliza recursos y personas para entregar productos y servicios mientras genera ingresos, haciendo énfasis en los planes de lanzamiento al mercado, el diseño del producto, los precios, los sitios web y los enfoques de marketing digital que fomentan el crecimiento viral de los clientes y los ingresos.

(Kaluzhskikh, 2024), explora la definición de modelo de negocio en la economía actual, considerando como elementos importantes la eficiencia, la complementariedad, la afinidad y la novedad. Sin embargo, se ha evidenciado que las empresas que enfatizan la innovación y la producción en masa demuestran altos costos y rentabilidad. En un intento por comprender la naturaleza de los modelos de negocio, concluyen que la falta de una definición universal puede obstaculizar la aplicación práctica de los modelos de negocio, lo que sugiere la necesidad de un enfoque más estandarizado para mejorar la claridad y la eficacia en diversos contextos.

En la actualidad, la economía globalizada, ha forzado la evolución de los modelos de negocios, integrándolos con las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, la digitalización, mercados comerciales más abiertos, más innovadores y sostenibles, así como la economía colaborativa. Esta reestructuración, va ligada profundamente al avance entre la tecnología y el desempeño de la empresa, al mismo tiempo que influyen en el desarrollo de la tecnología adecuada a través de la apertura y la participación de los usuarios (Baden-Fuller, C., & Haefliger, 2013).

Desde una perspectiva económica, el modelo de negocio puede ser definido como las operaciones de la empresa, incluidos todos sus componentes, funciones y procesos, que resultan en costos para sí misma y valor para el cliente (Watson, 2005). Es el método por el cual una empresa puede sostenerse, es decir, generar ingresos, especificando dónde se ubica en la cadena de valor (Rappa, 2010) (Osterwalder & Pigneur, 2009). De acuerdo a (Chesbrough, H. Rosenbloom, 2002), el modelo de negocio conecta el potencial técnico con la realización del valor económico, liberando el valor latente de una tecnología y limitando la búsqueda de modelos nuevos y alternativos.

Con el tiempo, el concepto de modelo de negocio ha evolucionado y ahora se percibe como un sistema interconectado, en el cual los diferentes componentes interactúan y se influyen mutuamente. Así, cualquier modificación en alguno de estos elementos afectará

el funcionamiento general del modelo. Cuando se añaden o eliminan componentes, ciertas dinámicas pueden ganar o perder relevancia. Al considerar estas dinámicas en el diseño de un modelo de negocio, es posible generar nuevas ideas que permitan explorar otras formas de estructura y operación empresarial.

Sin embargo, lo que se ha podido observar en la evolución de este constructo, es que la innovación ha sido un factor inamovible y determinante en la consecución de objetivos empresariales, es la respuesta a la pregunta de cómo se construye una ventaja competitiva sostenible. La innovación no solo se da en la innovación de productos o servicios, sino en el diseño del modelo de negocio. Incluso, (Teece, 2010) considera que aunque el producto no estuviera en el mismo nivel de innovación, si el modelo de negocio sí lo es, la ventaja competitiva puede estar asegurada.

La innovación y los modelos de negocios tienen una correlación directa (Piñera-Salmerón & Sanz-Valle, 2024), y se presentan como una disciplina confiable y mejorable para la toma de decisiones (Girotra, K., & Netessine, 2014). Sumado a ello, las nuevas tecnologías han generado un apalancamiento en la innovación, pues hacen ingresar elementos que reforman la concepción del modelo de negocio.

Los modelos de negocios median el vínculo entre la tecnología y el desempeño de la empresa, y el desarrollo de la tecnología está influenciado por las decisiones del modelo de negocios con respecto a la apertura y la participación de los usuarios (Baden-Fuller, C., & Haefliger, 2013). La innovación en los modelos de negocios produce mayores retornos que las innovaciones en productos o procesos y generan más valor social, económico y ambiental para un conjunto más amplio de partes interesadas (Geissdoerfer et al., 2018). Así mismo, la innovación en el modelo de negocio repercute en la generación económica de la empresa; esto se da por el desarrollo de relaciones con el entorno del mercado y la conversión de productos en flujo de caja (Romanowski & Wieja, 2021).

3.1. Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas, fue desarrollado por (Osterwalder & Pigneur, 2010) en su libro “Business Model Generation”, y presenta una herramienta visual que permite diseñar, analizar y mejorar modelos de negocio. Se estructura en un lienzo dividido en nueve bloques que representan los componentes esenciales de cualquier empresa, lo que permite analizarlo desde diferentes perspectivas y el trabajo en equipo de manera multidisciplinaria. Los bloques que lo componen interactúan entre sí, formando un sistema que ayuda a entender cómo una empresa crea, entrega y captura valor.

Ese lienzo, tiene una variedad de adopción en campos de estudio, así como también en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) mediante la identificación de elementos comerciales clave y la formulación de estrategias para la competitividad y la sostenibilidad.

Existe una relación íntima entre el modelo de negocio de una empresa y el lienzo Canvas, ya que este último se ha constituido como la herramienta que permite abstraer de forma visual y estructurada el modelo de negocio en nueve bloques esenciales que componen el negocio. El lienzo Canvas proporciona un marco para evaluar la eficiencia y efectividad del modelo de negocio, permitiendo identificar puntos débiles o áreas de oportunidad en su operación y proponer mejoras; además de visualizar de forma dinámica la interacción entre sus componentes.

La creación del lienzo Canvas, podría entenderse como una respuesta natural a la necesidad de las organizaciones para esquematizar su propio modelo de negocios a través de una herramienta que evalúe de forma continua el funcionamiento y desempeño empresarial (Micieta et al., 2019).

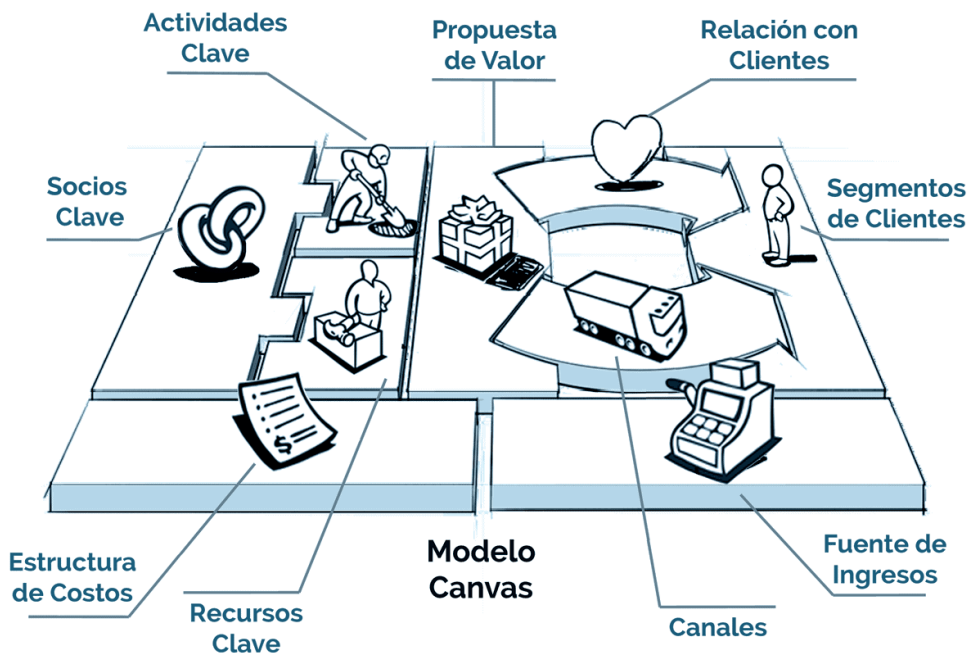
El modelo de negocio Canvas se compone de nueve bloques fundamentales: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costos y flujos de ingresos. Al completar cada uno de estos bloques, los usuarios obtienen una visión general del estado del negocio, así como la capacidad de evaluar y desarrollar nuevas ideas. El lienzo también permite adelantar las posibles consecuencias en la modificación de uno de sus elementos, pues al estar interrelacionados se afectan mutuamente.

Se presentan a continuación, los nueve bloques de trabajo:

- **Segmentos de clientes:** se definen los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa quiere servir, también son nombrados como público o mercado objetivo (Carter & Carter, 2020).
- **Propuesta de valor:** es la combinación de la forma, diseño, valor agregado y otros que crean valor para los segmentos de clientes, representa la razón por la cual los clientes elegirían una empresa en lugar de la competencia (Becker & Bröcker, 2021).
- **Flujos de ingresos:** se define cómo la empresa a genera ingresos a partir de cada segmento de clientes. Esto puede incluir ventas directas, suscripciones, alquileres, licencias, incluso se considera si hay algunos aspectos que se ofrecen de forma gratuita.
- **Canales:** refleja el modo cómo la empresa se comunica y entrega la propuesta de valor a los clientes. Los canales pueden ser físicos o digitales, incluyendo tiendas físicas, sitios web, distribuidores, entre otros.
- **Relaciones con los clientes:** Especifica el tipo de relación que se establece con cada segmento de clientes. Estas relaciones pueden ser personales, automatizadas o basadas en autoservicio.
- **Actividades clave:** lista las acciones más importantes que la empresa debe llevar a cabo para hacer funcionar su modelo de negocio. Esto puede incluir la producción, marketing, o investigación y desarrollo.

- **Recursos clave:** busca determinar los activos clave más importantes que permitan administrar y hacer crecer el negocio.
- **Socios clave:** se definen las alianzas estratégicas y proveedores que ayudan a que el negocio funcione. Las asociaciones permiten optimizar el modelo, reducir riesgos y acceder a recursos adicionales.
- **Estructura de costos:** son los costos con los que sostiene la organización, y permiten tener una visión de los costos fijos y variables de la organización.

Estos nueve bloques en conjunto permiten a la organización y su directiva visualizar todos los componentes clave del negocio en una sola vista, lo que facilita la comprensión y la toma de decisiones. El modelo Canvas es aplicable a cualquier tipo de industria o sector y fomenta la discusión y colaboración entre equipos, promoviendo la innovación. La abstracción de los nueve bloques se presenta en la **Figura *1***.

Figura 1 .Modelo de negocio Canvas

Nota. Adaptado de CEDEX (2020)

3.2. Creación de valor

La creación de valor es un concepto fundamental en los negocios y la economía y se refiere al proceso mediante el cual las empresas generan valor para sus partes interesadas, incluidos los clientes, los accionistas y la sociedad en general.

(Porter, 1985), en su obra "Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance", define la creación de valor como el proceso mediante el cual una empresa

ofrece un producto o servicio que los clientes consideran valioso, y que se traduce en un precio mayor al costo de producirlo. Así, la creación de valor es esencial para obtener una ventaja competitiva y se puede lograr a través de la diferenciación o la eficiencia en costos.

(Normann & Ramírez, 1993) a través de su investigación, señalan que la creación de valor ya no se limita a las actividades internas de una empresa, sino que involucra una red de actores (clientes, proveedores, socios) que co-crean valor. Esta perspectiva pone énfasis en el valor colaborativo, donde el producto final es el resultado de interacciones entre múltiples partes. Esta perspectiva ha tomado mayor relevancia a través del tiempo, con el establecimiento de la globalización para la sostenibilidad de los negocios. Las empresas generan una dependencia mutua y los mercados están sujetos a los cambios continuos a nivel mundial.

En la concepción tradicional del proceso de creación de valor, los consumidores se encontraban fuera de la empresa, dando un papel unilateral a la organización en su generación (Porter, 1985). Los roles de la empresa y el consumidor estaban claramente diferenciados; las interacciones entre empresas y clientes no se consideran una fuente de creación de valor (Normann & Ramírez, 1993). Así todo el aparato logístico se orientaba a una comunicación unidireccional hacia el consumidor. Sin embargo, en la actualidad la comunicación y el diálogo entre consumidores proporcionan a otros usuarios una fuente alternativa de información y perspectiva y no dependen totalmente de la comunicación de la empresa (Prahalad & Ramaswamy, 2022).

La interacción es el punto de creación de valor y puede realizarse en cualquier parte del sistema, no sólo en el punto de venta convencional o en el servicio de atención al cliente. Pero esta visión centrada en la empresa y en el producto se ha modificado hacia las relaciones con los clientes, buscando que los clientes tengan voz, inyecten su visión de cómo desean los productos, cómo quieren interactuar y co-crear valor desde su propia perspectiva y por el cual estén dispuestos a pagar.

Desde el punto de vista de los clientes, la creación de valor es vista como un cambio y evolución continuo para obtener productos y servicios que satisfagan sus necesidades y deseos de manera superior a la competencia, esto incluye además otros elementos que el cliente puede considerar valioso.

Para los accionistas de una empresa, la creación de valor se ve traducida en la generación de retornos sobre la inversión que superen las expectativas del mercado, haciendo crecer su posicionamiento y la expansión de su marca.

Para los trabajadores, la creación de valor, permite proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo desafiante, pues los resultados esperados no son únicamente como labores operativas, sino como un proceso de innovación.

La creación de valor implica proporcionar productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente de manera efectiva y eficiente. El valor puede generarse tanto internamente en la empresa a través de sus procesos y recursos, como externamente, en colaboración con socios y clientes.

La medición de la creación de valor ha sido una constante en la investigación. Ante ello, se puedo medir utilizando el Valor Económico Agregado (EVA), que considera el margen de beneficio operativo, la rotación del capital invertido y el costo del capital como factores clave (Faiteh & Rachid Aasri, 2023), Valor agregado de mercado (MVA), retorno total para el accionista (TSR) y valor agregado en efectivo (CVA) (Adrian & Gheorghe, 2015). También se puede medir utilizando métricas específicas de la industria, como el índice Q de Tobin, el valor agregado de mercado (MVA) y la relación valor de mercado/ valor contable, según el sector de la empresa (Hall, 2018). También se puede mencionar la propuesta de (Wiesel, 2022) que ayudan a evaluar los aspectos duales del valor para el cliente y el valor para la empresa.

Sin embargo, también existen métricas que miden el valor a través de una mirada más global, incluyendo aspectos cualitativos, evaluando los beneficios percibidos tanto por el cliente como por la empresa a lo largo del proceso de co-creación, considerando las experiencias y no sólo los tipos de valor (Bloemer & Tontini, 2018).

3.3. Innovación en el modelo de negocios

La innovación del modelo de negocio, es crucial para que las organizaciones mantengan una ventaja competitiva y se adapten a la dinámica cambiante del mercado. Implica alterar uno o más componentes del modelo de negocio, como las propuestas de valor o los segmentos de clientes, para crear nuevo valor y responder a las disrupciones (Rub et al., 2017). Un enfoque estructurado, como la hoja de ruta de la innovación del modelo de negocio, puede ayudar a las organizaciones a realizar una transición eficaz de los modelos de negocio actuales a los deseados, identificando las brechas y los cambios necesarios en las propuestas de valor (Schaller et al., 2018). Es necesario que el modelo propuesto enfatice la definición de la estrategia organizacional y la personalización de los procesos de innovación, integrando las necesidades de las partes interesadas para potenciar la innovación del modelo de negocio y lograr ventajas competitivas (Escobar-Sierra et al., 2017).

La innovación en los modelos de negocio facilita la reinvención y la generación de valor, integrando componentes clave para mejorar la competitividad y adaptarse a entornos cambiantes, impulsando en última instancia el éxito organizacional (Simha Vihari, 2019). Además, por medio de estrategias de renovación o replicación, se puede influir significativamente en las prácticas de sostenibilidad corporativa al mejorar el aprendizaje organizacional y la flexibilidad estratégica, particularmente en entornos dinámicos.

Una de las tareas iniciales para la innovación, es la pregunta continua y cíclica de qué es el valor para la empresa, puesto que este va evolucionando y transformándose a través del tiempo y las circunstancias. La redefinición de valor es el reto constante para ofrecer valor de manera distinta, ya sea mediante nuevos productos, servicios, o una experiencia

mejorada para el cliente. Esta redefinición debe estar vigilando de forma continua el entorno para responder mejor a los cambios, como nuevas tecnologías, cambios regulatorios o preferencias del consumidor.

La innovación en el modelo de negocio, también permite generar sostenibilidad y ventaja competitiva logrando que la empresa se mantenga relevante y competitiva en el largo plazo.

Entre las experiencias en la innovación en el modelo de negocios valen la pena mencionar el caso de Netflix que transformó su modelo de negocio pasando de un servicio de alquiler de DVDs por correo a una plataforma de streaming digital, redefiniendo la industria del entretenimiento. Así también Apple, Innovó en su modelo de negocio al integrar hardware, software y servicios, creando un ecosistema que no solo vende productos, sino una experiencia unificada.

Por tanto, la innovación en el modelo de negocios se refiere a la transformación o la modificación estructural del modelo tradicional de una empresa para generar valor adicional, responder a cambios del entorno o aprovechar nuevas oportunidades (Teece, 2010). La innovación no solo implica productos o servicios, sino también procesos, formas de entregar valor, y modelos organizacionales.

IV. CONTEXTO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el caso peruano, se observa que existen 289 cooperativas de ahorro y crédito a diciembre 2023 (Ramos, 2023). Una de estas, es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, que fue creada el 15 de febrero de 2001, en la comunidad campesina de Cotarusi, provincia de Aymaraes, departamento de Apurímac; compuesta por ciento siete socios campesinos, incluyendo criadores de alpacas y pequeños agricultores, que deseosos de resurgir después de haber sufrido el terrorismo, decidieron ayudarse unos a otros como nuestros antepasados practicando el AYNI y la MINKA (Andes, 2018). Actualmente cuenta con 21 sucursales y oficinas de enlace en todo el país, lo que le ha permitido ampliar su alcance entre la población. En el entorno competitivo actual, donde los servicios financieros experimentan un crecimiento constante y buscan ganar participación en el mercado, es fundamental implementar diversas estrategias adaptadas a las necesidades de cada contexto. Para ello, es crucial una gestión eficiente de factores tanto externos como internos por parte de la dirección. Además, contar con personal y líderes profesionales que posean habilidades sociales y mantengan un alto nivel ético se vuelve indispensable para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la organización.

Así mismo, se observa que en la región Apurímac, existe un alto grado de competencia por la participación en el mercado, lo cual indicaría la necesidad de mejorar la estrategia organizacional para ingresar en un ciclo de mejora continua. Además, esta cooperativa tiene potencial para su crecimiento, ya que de acuerdo a su Memoria Anual 2023 (Los Andes, 2023), hubo un crecimiento del 13% en la cantidad de socios, respecto al año anterior y el crecimiento de activos, que están compuestos por las aportaciones, ahorros de los socios, reserva cooperativa, bienes intangibles y tangibles.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes tiene como objetivo posicionarse primero en la región de Apurímac y luego a nivel nacional como una entidad competitiva, ofreciendo servicios de alta calidad a sus clientes, trabajadores, proveedores y público en general. Para lograrlo, es fundamental implementar diversas estrategias que permitan consolidar y aumentar su participación de mercado en un entorno de alta competencia. Esto requiere un análisis integral de la organización y su relación con los diversos actores con los que interactúa, con el fin de mejorar la calidad del servicio ofrecido. Utilizando la metodología Canvas, se busca fortalecer el posicionamiento de la marca, promover la innovación en el modelo de negocio y mejorar la fidelización de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes.

En este escenario, la propuesta de un modelo usando el lienzo Canvas, puede guiar la estrategia organizacional a fin de comunicar el modelo de negocio de manera efectiva para lograr el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

La formulación del problema se plantea por medio del problema principal:

- ¿Qué características debe tener el modelo de negocio de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes usando el Modelo Canvas de acuerdo a su contexto particular?

Y los problemas específicos:

- ¿Cómo es la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes?
- ¿Cómo es la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes?

Así mismo, los objetivos del estudio se componen por el objetivo general: Proponer el lienzo Canvas para el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. Y los objetivos específicos: i) Describir la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, ii) Describir la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes.

V. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Las cooperativas de crédito se han tornado en un elemento importante para la inclusión financiera, el desarrollo económico local, y el fortalecimiento de las comunidades. Estas instituciones permiten a personas de ingresos medios y bajos acceder a servicios financieros que de otro modo no estarían disponibles para ellas en el sistema bancario tradicional; contribuyen a las economías locales financiando el sector real, creando empleos y aliviando la pobreza, particularmente en áreas remotas (Parrales Choez et al., 2022). Todo esto se traduce en la reducción de la desigualdad financiera, permitiendo a sus miembros ahorrar, acceder a crédito y mejorar su estabilidad económica.

Otro aspecto relevante, es que las cooperativas de crédito contribuyen al desarrollo económico local, ya que los recursos financieros generados por la cooperativa se reinvierten en la misma comunidad (Donal Mckillop & Wilson, 2011). Esta generación de movimiento económico, dinamiza la economía local, pues el dinero se utiliza para préstamos en la región, resultando en un ciclo de riqueza local.

Las cooperativas de crédito, además, de tener una orientación con enfoque a maximizar los beneficios para sus socios, también buscan otros impactos en la comunidad y son conocidas como corporaciones B como las definen Smith et al. (2018). Estas priorizan el desempeño social y ambiental junto con el éxito económico, aunque los beneficios financieros puedan no ser inmediatos, este tipo de empresas buscan su equilibrio, lo que requiere modelos de negocio adaptativos para afrontar estos desafíos (Tabares, 2021).

En este orden de ideas, la importancia de estudiar las cooperativas y sobre todo, sus modelos de negocio, responde a la necesidad de las comunidades, principalmente, aquellas de menores recursos económicos, pero que conglomeran a gran cantidad de ciudadanos a quienes debe ir orientada la mejora financiera. Dado que su impacto se extiende más allá de las finanzas, pues contribuyen al bienestar social y económico de los individuos y las regiones en las que operan, es importante mantener un ecosistema que permita su continua evolución

Por otro lado, la evaluación de los modelos de negocio, es una constante en cualquier entidad, ya sea pública o privada, pues permite entender el momento actual y posicionarse hacia el futuro. Para realizar la evaluación de los modelos de negocio, existen dos corrientes definidas: i) Evaluación desde la perspectiva económica o transferencias de valor entre actores o entidades colaboradoras (Weigand, 2016) y ii) Evaluación desde una visión completa de la organización.

Desde la primera corriente se destaca el Método e3-value propuesto por Gordijn (2002) que analiza y representa los intercambios de valor dentro de los ecosistemas empresariales, facilitando la comprensión de cómo los diferentes actores crean y capturan valor a través de sus interacciones.

Desde la segunda perspectiva, se evalúa la organización de forma integral. Destacan las herramientas de Business Model Ontology (BMO) de Osterwalder (2004) y el Business Model Canvas. Esta es la representación más referida en la literatura académica y un método de uso común en la práctica empresarial.

El modelo Canvas puede ser aplicado a diferentes industrias y disciplinas debido a su estructura simple pero poderosa, lo que permite adaptar sus componentes esenciales a cualquier contexto empresarial. Además, puede ser aplicado a disciplinas sociales donde la propuesta de valor se centre en lo intangible o generación de valor desde una mirada más intangible.

VI. METODOLOGÍA

6.1. Enfoque epistemológico

(Padrón-Guillén, 2014), refiere que el enfoque epistemológico es:

> "Un sistema profundo de convicciones acerca de qué son la ciencia, la investigación y el conocimiento científico, acerca de cuáles son las vías más eficientes para producir y legitimar el conocimiento científico, acerca de las fuentes y operaciones del conocimiento científico, etc. De ese modo, las maneras de concebir la investigación y la ciencia van a depender del enfoque epistemológico que esté a la entrada, o sea, de ese sistema profundo de convicciones que es anterior a toda teoría, a toda observación y a toda operación científica".

De lo manifestado, podemos afirmar que el enfoque epistemológico se constituye como un marco íntegro sobre el que se fundamentan el marco teorico, metodológico, práctico y científico que guía cómo se construye y cómo se valida el conocimiento. Dado que es el órgano directriz, permite claridad conceptual para abordar el tema de investigación, brinda orientación metodológica para el tipo de conocimiento que se busca y garantiza una base sólida para la interpretación y validación de resultados. Es decir, que tenemos una herramienta que conduce de forma sistemática la búsqueda de conocimiento, garantizando que la investigación tenga relevancia y sea válida.

En ese sentido, este estudio se efectuará a través del enfoque cualitativo, bajo la concepción hermenéutica, que es la forma de entender y atribuir significado a la expresión humana. (Schleiermacher, 1976) definió la hermenéutica como la ciencia general de la comprensión o el "verstehen", que es comprender la intención original de un texto o discurso y reconstruir su significado en el contexto histórico y cultural en el que fue producido. De este modo, se entiende que la hermenéutica no se limita a observar y describir un fenómeno u objeto, sino que busca comprender pensamientos, emociones, creencias y desentrañar los múltiples niveles de significado presentes en los textos y discursos de los versionantes[1], reconociendo la naturaleza dinámica y polisémica de la interpretación.

En esta misma línea, (Ñaupas et al., 2023) afirman que la investigación cualitativa "es interpretativa… sus métodos de recolección le permiten acceder a datos para ser observados descritos e interpretados… y su interés no es medir las variables componentes de un fenómeno social, sino en entenderlo, en interpretarlo. El foco central del análisis cualitativo es la búsqueda del significado".

Por consiguiente, la investigación cualitativa es un enfoque metodológico que se centra en comprender y explorar fenómenos complejos desde una perspectiva subjetiva y contextual a fin de comprender la profundidad y la complejidad de los fenómenos estudiados a través de la interpretación de significados, experiencias que pueden ser aplicados a contextos, fenómenos sociales o cualquier otro tipo de objeto de estudio; a

1 Un versionante es una persona que proporciona información relevante y significativa sobre el tema de estudio.

diferencia de la investigación cuantitativa, que se enfoca en la medición numérica y el análisis estadístico.

Considerando que la presente investigación, tiene por objeto conocer e interpretar las percepciones de los actores de una cooperativa acerca de cómo es su modelo de negocio y cómo este puede mejorar, se pone énfasis en la interpretación de las perspectivas y experiencias de estos actores, se enmarca en una investigación de enfoque cualitativo.

6.2. Paradigma de la investigación

Para abordar esta sección, es necesario interrogarse ¿qué es un paradigma? (Kuhn, 1962, p. 57) lo define como un "modelo o patrón aceptado". Así, en el ámbito de la ciencia, el paradigma puede definirse como un plano arquitectónico que guía la construcción del conocimiento en una disciplina específica. Esta abstracción, permite centrarse en un objeto de estudio que pasa de lo general a lo específico, logrando dilucidar dentro de ciertos límites su campo de estudio, ya que no solo resuelven problemas que en un momento no se sabía cómo solucionar, sino que dictaminan esquemas y modelos, que prometen solucionar otros muchos.

El paradigma, brinda el uso de un léxico común, "una taxonomía ontológica cuyas relaciones internas constituyen verdaderos conocimientos sintéticos a priori que debe satisfacer el mundo para que tal sistema pueda funcionar" (Solis, 2003). Los paradigmas inducen la creación de taxonomías que luego pueden presentarse como leyes. Un sistema taxonómico es una propuesta ontológica que permite categorizar entidades con características comunes en una organización. Los paradigmas suministran modelos de problemas y soluciones.

Sin embargo, los modelos del objeto de estudio no son una solución genérica como podría interpretarse en primera lectura, sino que el objeto "debe articularse y especificarse ulteriormente en condiciones nuevas o más rigurosas" (Kuhn, 1962, p. 59), buscando detalles en la naturaleza a otro nivel de profundidad, que difícilmente hubieran podido realizarse sin tener un camino previo a recorrer. Es el paradigma el que permite al científico adentrarse en lo específico de un fenómeno, ya que se ha situado el contexto amplio y comprensivo para entender un fenómeno a través de bases teóricas, los principios fundamentales y los supuestos básicos que definen el campo en cuestión.

Esto se ve reforzado por lo afirmado por (Kuhn, 1962), indicando que el paradigma es el conjunto de valores y saberes compartidos colectivamente por una comunidad y que los conocimientos científicos son reconocidos universalmente por la comunidad científica, y proporcionan a un grupo de investigadores problemas tipo y soluciones tipo, como indica (Marín Ardila, 2007). De ello se desprende que el paradigma establece el dominio de métodos y estrategias de investigación bastante bien definidos por medio de categorías rectoras que permiten un marco interpretativo común para diversos fenómenos.

Ante estos límites consensuados por la comunidad científica o el grupo de investigadores que comparten las nociones matrices en una determinada ciencia, el paradigma podría constituirse como una barrera al circunscribir la investigación a ciertos marcos conceptuales. Esta naturaleza propia del paradigma, orienta la investigación en sus confines predeterminados, obligando a redefinir la flexibilidad y apertura de la ciencia en una búsqueda continua de los porqués, de la pluralidad de definiciones y usos, incluso en situaciones nuevas. Así, se debe resalta la continua evolución del paradigma de la mano de la ciencia, aplicando los principios y métodos probados a problemas emergentes.

A razón, de las consideraciones expuestas y los autores mencionados en esta sección, en su sentido epistemológico, el marco de referencia para este trabajo de investigación, se corresponde con el paradigma interpretativo del enfoque cualitativo, que se centra en perspectiva subjetiva y contextual desde la mirada y captura de la riqueza de los significados y experiencias de los participantes, a fin de identificar patrones, categorías y significados en la información.

6.3. Diseño de investigación.

De acuerdo a (Ñaupas et al., 2023, p. 556), el proceso de "diseñar" o "proyectar", es "llevar a la práctica efectiva una idea y hacer operativa una manera de observar vicariamente la realidad". En el ámbito de la investigación cualitativa, el proceso del diseño debe responder a la observación, más precisamente a la observación vicaria, que es la adquisición y abstracción de conocimientos a través del aprendizaje bajo la capacidad de empatizar, comprender y modelar el comportamiento de los individuos de estudio.

Asimismo, (Piñero et al., 2019) precisan que el diseño de la investigación bajo el horizonte cualitativo es un "sistema abierto, recursivo, dinámico y flexible de acciones técnico procedimentales específicas que dan cuenta de la ruta seguida por el investigador". A partir de este enfoque, se destaca la naturaleza de sistema abierto, distinguiéndola de enfoques más rígidos que parametrizan la investigación desde el principio, admitiendo la inclusión de nuevos datos, teorías emergentes a fin de adaptar el trabajo a las realidades complejas que van surgiendo en el proceso de investigación y adecuar la interpretación bajo una contextualización del objeto de estudio, el cual puede estar conexo a muchas otras disciplinas; es también un sistema recursivo, un sistema que permite la réplica de procedimientos o métodos que garanticen arribar a los resultados esperados y es flexible, probablemente, esta característica sea la más notable, ya que se puede modificar o ajustar su dirección, una vez iniciada la investigación, sin que se pierda su esencia.

En correspondencia con lo presentado, el diseño de la investigación se enmarcará en el diseño fenomenológico. (Hernández, 2014), afirma que su objetivo es explorar, describir y comprender lo que "los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno…pueden ser sentimientos, emociones, razonamientos, visiones,

percepciones, etc.” El entendimiento de lo expresado por el versionante busca capturar la riqueza y complejidad de su propia experiencia, a través de la mirada de la subjetividad e individualidad en la construcción de significados y la interpretación de la realidad.

6.4. Método de investigación

En la investigación cualitativa, el método que subyace se basa en la inducción, para explorar los datos recolectados en contextos naturales. Según (Abreu, 2014), el método inductivo “…plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular a o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin”.

Se utiliza para inferir conclusiones generales o teorías más amplias a partir de observaciones específicas o casos particulares. Este método se opone al método deductivo, que parte de teorías generales para llegar a conclusiones específicas. El proceso inductivo típicamente sigue estos pasos (Dávila, 2006):

- Observación: se observan fenómenos, eventos o situaciones específicas sin prejuicios ni interpretaciones previas. Se recopilan datos concretos y detallados sobre lo que se está observando.
- Patrones y regularidades: A medida que se acumulan datos, se identifican patrones, regularidades o tendencias que surgen de manera repetida en las observaciones.
- Generalización: Basándose en los patrones identificados, se formulan hipótesis generales o teorías que explican o describen los fenómenos observados. Estas generalizaciones se obtienen a partir de la acumulación y análisis de datos específicos.
- Verificación y refinamiento: Se verifican las generalizaciones a través de la recolección y análisis adicionales de datos. Se ajustan y refinan las hipótesis o teorías a medida que se obtiene más información y se profundiza en el entendimiento del fenómeno.

El método inductivo se utiliza en esta investigación porque el énfasis está en comprender la complejidad de las experiencias humanas, las interacciones sociales y los contextos culturales. Se considera que este método permite generar conocimiento más contextualizado, basado en la realidad empírica y en la diversidad de perspectivas y situaciones encontradas en el terreno de estudio. Es importante destacar que el método inductivo no excluye el uso de la lógica y el razonamiento, sino que enfatiza la importancia de partir de la observación y la experiencia concreta para construir conocimiento y comprensión.

6.5. Participantes

Los sujetos de estudio fueron los tres trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, quienes se eligieron debido a su conocimiento profundo del modelo de negocio. Este modelo no solo se limita al ámbito económico, sino que también abarca cómo la empresa se autopercibe frente a sus clientes y usuarios (Mata, 2021). Cada uno de estos participantes, perteneciente a áreas orgánicamente diferentes dentro de la organización, aporta una visión única sobre el funcionamiento, las aspiraciones y la proyección a largo plazo de la empresa, lo que los convierte en actores clave para el estudio.

6.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevista

Una entrevista es un método de recopilación de información que implica una conversación entre un entrevistador, quien dirige el proceso y formula las preguntas, y un entrevistado, quien proporciona respuestas (Feria et al., 2020). Las entrevistas pueden llevarse a cabo de manera presencial, por teléfono o, más recientemente, a través de internet. Este método es ideal para obtener información detallada sobre las opiniones, experiencias, pensamientos y sentimientos de las personas. Las entrevistas son particularmente útiles cuando el tema de investigación involucra cuestiones complejas que requieren un cuestionamiento profundo y flexible. Además, constituyen una herramienta eficaz para recoger datos primarios en diseños de investigación cualitativa (Jentoft & Olsen, 2019), (Essa & Blash, 2017).

Pauta de entrevista utilizada

Pauta de entrevista

Entrevistados:

Persona 1, Analista de Crédito

Persona 2, Sub Gerente de la CAC los Andes

Persona 3, Administrador Agencia Abancay

1. ¿Cómo considera usted que están implementadas las tecnologías digitales para realizar los procesos de negocio de su empresa?
2. ¿Cómo cree que debería trabajar el márketing digital para comunicarse con sus usuarios?
3. ¿Cómo cree que las tecnologías pueden realizar una transformación comercial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes?
4. ¿Qué factores deberían implementarse para realizar una innovación continua en la empresa?

5. ¿Qué elementos de tipo administrativo considera deben implementarse o mejorarse en la empresa como soporte indispensable para su funcionamiento?

6. ¿Cómo considera usted debe realizar alianzas la empresa con otros socios clave?

7. ¿Qué cree usted que ofrece de valor su organización con otras que ofrecen servicios similares?

6.7. Categorías y subcategorías en la investigación cualitativa

Dentro de un estudio cualitativo, las categorías y subcategorías son herramientas clave que se utilizan para organizar y analizar los datos. Estas permiten identificar temas y patrones en la información recolectada, facilitando la interpretación del fenómeno en estudio.

Categorías: (Strauss & Corbin, 2002), consideran que las categorías son conceptos amplios o agrupaciones de fenómenos que reflejan los aspectos centrales del fenómeno investigado. Estas categorías se identifican a partir de la revisión de las entrevistas, observaciones o documentos, y agrupan datos relacionados que responden a preguntas de investigación más amplias.

Subcategorías: (Creswell, 2013), sostiene que las subcategorías son subdivisiones más específicas dentro de las categorías principales. Ayudan a detallar y desglosar aspectos más precisos de la información. Mientras que las categorías abarcan temas generales, las subcategorías permiten observar diferencias y matices dentro de esos temas.

Proceso de creación de categorías y subcategorías

Es un proceso iterativo y continuo, en el que el investigador estudia, identifica y agrupa la información en conceptos que engloban las ideas centrales. Los pasos propuestos por (Creswell, 2013) son:

1. **Codificación:** A partir de los datos, el investigador asigna códigos a fragmentos de texto o información relevante que representan las diferentes manifestaciones del fenómeno de estudio.

2. **Agrupación de códigos:** Los códigos relacionados se agrupan en categorías amplias. El investigador genera categorías iniciales a partir de la segmentación de la información. Dentro de cada categoría, se identifican diversas propiedades o subcategorías, y se exploran datos para definir un rango de posibilidades que representan las diferentes manifestaciones de esas propiedades.

Creación de subcategorías: Las categorías se desglosan en subcategorías para observar diferencias específicas o detalles dentro de los temas principales. El proceso de codificación axial, es el que permite relacionar las categorías a las subcategorías alrededor de un eje temático, teniendo en cuenta su conexión entre sus propiedades y el sentido lógico bajo una interpretación del investigador, dando sentido a lo expresado (Alveiro, 2013).

6.8. Procedimiento

La investigación surge a partir de la observación de una situación problemática que genera una serie de interrogantes sobre su origen, características y naturaleza, lo cual motiva la realización de un análisis más profundo. En este estudio cualitativo, el propósito inicial no fue formular una hipótesis, sino explorar e investigar a fondo el contexto real de la situación. A partir de la información recopilada, se busca realizar un análisis exhaustivo que permita describir la realidad lo más fielmente posible a su estado actual, para luego proponer una solución adecuada.

La investigación nace de la observación de una realidad problemática frente a la cual surgen una serie de cuestionamientos sobre su origen, características y naturaleza, lo que conlleva a realizar una investigación más profunda. Para esta investigación de tipo cualitativo, el objetivo a priori no fue formular una hipótesis, sino profundizar e indagar a detalle el contexto real de la situación y de acuerdo a la información recopilada realizar un análisis exhaustivo para describir una realidad lo más cercano posible a su estado actual y posteriormente proponer una solución.

6.9. Método de análisis de datos

El método es el propuesto por Huberman y Miles (2002), que está compuesto por tres procesos directamente relacionados:

La reducción de datos es un proceso que implica la condensación de la información recopilada, con el fin de seleccionar de manera anticipada el marco conceptual y teórico, así como las preguntas de investigación que sustentan el estudio. Este proceso facilita la identificación de temas emergentes, lo que permite formular proposiciones teóricas nuevas.

La presentación de datos organiza la información de lo general a lo específico, utilizando herramientas como resúmenes estructurados, diagramas o mapas mentales. Durante este paso, se realiza la codificación, que consiste en agrupar los datos por similitudes, organizando así los temas, conceptos, ideas e interpretaciones surgidas de las entrevistas. Estas agrupaciones revelan categorías comunes en las percepciones de los participantes del estudio.

Finalmente, la elaboración y verificación de conclusiones busca extraer el significado de la información recolectada, mediante el análisis de patrones, la comparación y el contraste de los datos. Este proceso permite identificar los hallazgos clave que informan la investigación y facilitan la propuesta de soluciones o interpretaciones sobre la realidad estudiada.

6.10. Aspectos éticos

Consentimiento informado: Esta investigación se basó en los principios éticos, por lo que todos los trabajadores que participaron fueron informados previamente sobre los

objetivos del estudio, el alcance de su participación y los aspectos relacionados con la confidencialidad, seguridad y el uso adecuado de los datos (Alvarez, 2018). Se aseguró que los participantes comprendieran que su colaboración era voluntaria y que la información recolectada sería tratada de forma responsable y protegida.

Confidencialidad: En investigaciones que involucran instituciones públicas, a menudo existe el temor de que la información se utilice para fines ajenos a la investigación. Por ello, se informó a los participantes que los datos obtenidos serían utilizados exclusivamente para el estudio, garantizando la confidencialidad de su identidad. Con el fin de que los participantes se sintieran seguros para expresarse libremente, se optó por utilizar datos anónimos, manteniendo en reserva sus nombres y cualquier otra información que pudiera identificarlos.

VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1. Categorías y Subcategorías

Las categorías y subcategorías, fueron construidas siguiendo el proceso propuesto por (Creswell, 2013). En primer lugar, se realizó la codificación cromática, que es presentada en la **Figura** ***2***. Este proceso consiste en seleccionar ideas, frases o palabras importantes sobre el tema objeto de estudio. Cada color se corresponde con una categoría a ser estudiada.

Figura 2. Codificación cromática de la entrevista a los 03 participantes

Pregunta 1. ¿Cómo considera usted que están implementadas las tecnologías digitales para realizar los procesos de negocio de su empresa?

Respuestas de entrevistado 1	Respuestas de entrevistado 2	Respuestas de entrevistado 3
En esta pandemia realmente nos hemos dado cuenta que los servicios que brindamos aún faltan mejorar para hacer frente por ejemplo a una atención totalmente virtual. Si bien es cierto, se cuenta con sistemas y softwares que gestionan la parte administrativa y contable, frente a brindar más medios alternativos para seguir laborando y permitir a nuestros usuarios acceder a todos nuestros servicios, se ha visto limitado, porque por ejemplo se detuvo en gran medida el otorgamiento de créditos porque requerimos que el usuario presente ciertos documentos, pero estos también podrían ser presentados de forma digital bajo ciertos estándares y reglas que hay hoy en día para validarlos, porque tenemos usuarios que están en distritos muy lejanos. Además, ha incrementado la morosidad, justamente	Creo que las tecnologías que contamos en la organización son básicas, es decir, que apoyan en todos los procesos fundamentales e indispensables que realizamos, pero se requieren otro tipo de elementos como pagos electrónicos, generación de recibos electrónicos que se declaren automáticamente a la SUNAT, softwares que respondan de forma automática a consultas generales de los clientes, todos estos se pueden adquirir pero luego se requiere especialistas en capacitación y luego modificaciones y adaptaciones a nuestro trabajo. Además, existen softwares que ayudan a hacer predicciones con base a la información antigua, ese tipo de tecnologías aún no se cuentan en la empresa o aquellos que ayudan en la toma de decisiones como se ve que	La tecnología con la que cuenta la CAC Los Andes da un soporte muy bueno a todas las operaciones financieras, pero es necesario generar más movilidad de pagos, hemos tenido dificultades con los pagos de personas que se ubican geográficamente lejos de nuestras agencias, en otros distritos principalmente, entonces se deberían implementar otras formas de permitir que este proceso se siga ejecutando. También se requieren softwares que estudien a nuestros usuarios para saber su nivel de conformidad con nuestros servicios, qué otros servicios requieren. He visto por ejemplo que algunas empresas te mandan anuncios, ofertas personalizadas a tu correo y siempre mantienen informado al cliente.

De esta forma, se permitió estructurar grandes cantidades de información en temas claros y accesibles, facilitando la identificación de patrones y tendencias dentro del fenómeno estudiado y proporcionando una visión profunda y detallada de la realidad observada. Las categorías y subcategorías fueron:

A. Modelo de negocio

A.1. Creación de valor

A.2. Innovación en el modelo de negocio

B. Modelo Canvas

B.1. Segmentos de clientes

B.2. Propuesta de valor

B.3. Flujos de ingresos

B.4. Canales

B.5. Relaciones con los clientes

B.6. Actividades clave

B.7. Recursos clave

B.8. Socios clave

B.9. Estructura de costos.

7.2. Presentación de resultados de enfoque cualitativo

7.2.1. Resultados de la primera entrevista

El informante número 1, respondió las preguntas formuladas en la entrevista y se obtuvo la marca de nube de sus palabras más empleadas. La marca de nube de palabras permite la identificación de temas clave, un resumen visual general, una representación escrita de la perspectiva cualitativa de los encuestados y una rápida comprensión de los datos textuales, ya que el tamaño de las palabras refleja su importancia relativa en el conjunto de datos.

Destacan para esta primera entrevista la palaba servicios, empresa, digital y tecnologías. En conjunto, estas palabras podrían indicar la necesidad de los servicios en la empresa por medios digitales y el uso de tecnologías.

Figura 3. Marca de nube de la entrevista del informante número 1

Cobertura de codificación

Seguidamente, se trabajó la cobertura de codificación en cada una de las entrevistas. La cobertura, es la proporción del texto representada en forma porcentual, sobre la cantidad de etiquetas marcadas dentro de una subcategoría. Esta segmentación en temas en temas o patrones relevantes ayuda a organizar y analizar la información.

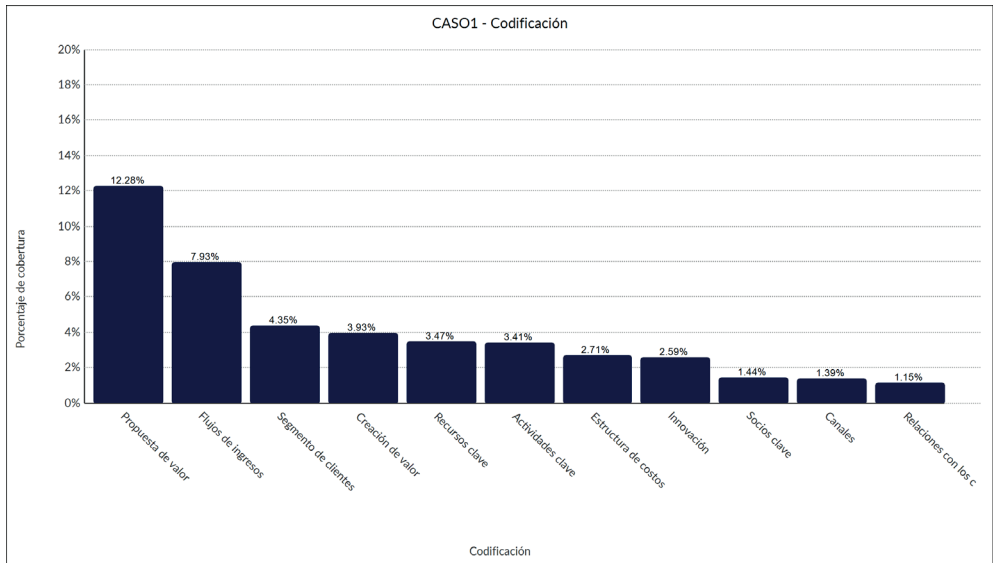



Figura 4. Cobertura de la primera entrevista

El primer participante hizo mayor énfasis en la propuesta de valor; en su entrevista, este elemento obtuvo el 12.28% del contenido total. Le sigue con 7.93% el flujo de ingresos y con 4.35% el segmento de clientes. El análisis indica que la propuesta de valor tiene mayor significancia dentro de la percepción del informante.

7.2.2. Resultados de la segunda entrevista

Se presenta la nube de palabras de la entrevista del segundo informante, que se muestra en la **Figura 5**. Las palabras con mayor frecuencia fueron “servicios”, “usuarios”, “empresa” y “procesos”. Estos términos indicarían que los servicios de la empresa y los procesos que estos conllevan son decisivos en el modelo de negocio.

Figura 5. Marca de nube de la entrevista del informante número 2

Cobertura de codificación

La cobertura de codificación para esta entrevista alcanzó en la propuesta de valor y en el segmento de clientes un valor casi similiar, de 9.6%, seguido de actividades clave con 7.61% y creación de valor con 5.9%. Para este entrevistado, al igual que el primero, la propuesta de valor tiene una mayor frecuencia, lo que indicaría que esta se considera de vital importancia dentro del modelo de negocio. Es importante resaltar que actividades clave, se posiciona en el segundo lugar dentro de la cobertura de palabras, lo cual guarda relación con la propuesta de valor y la creación de valor.

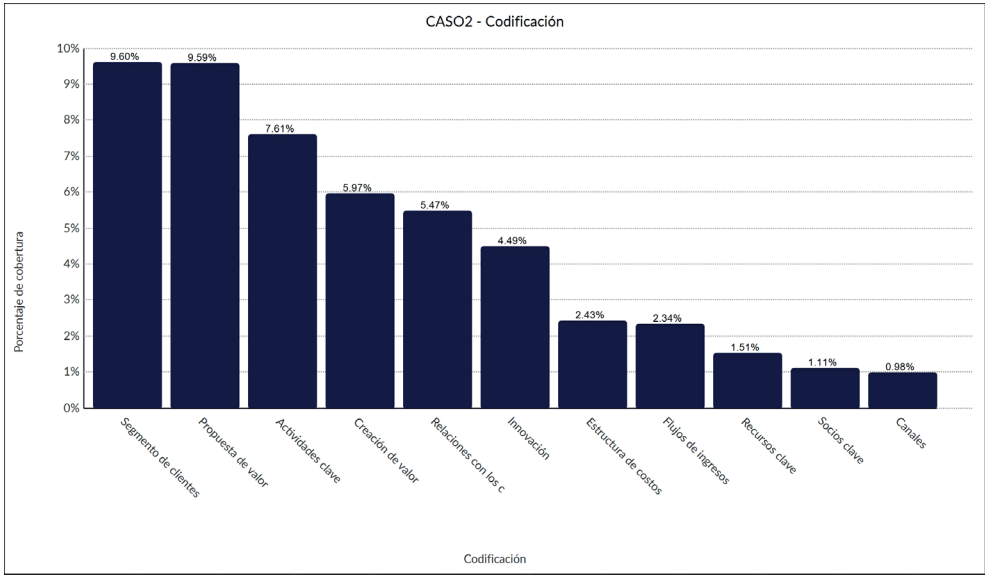



Figura 6. Cobertura de la segunda entrevista

7.2.3. Resultados de la tercera entrevista

La tercera entrevista ha obtenido su marca de nube, tal como se presenta en la **Figura 7**. Las palabras que tienen mayor frecuencia fueron: “usuarios”, “empresa”, “procesos”, “servicios”, “organización”. Estas palabras indican que desde la gerencia se debe tener énfasis en la organización o empresa para brindar servicios y procesos adecuados a los usuarios.

Figura 7. Marca de nube de la entrevista del informante número 3

Cobertura de codificación

La cobertura de codificación de la tercera entrevista, se presenta en la **Figura 8**. Casi obteniendo el mismo porcentaje, se encuentran las subcategorías de relaciones con el cliente, creación de valor y propuesta de valor, le siguen actividades clave y segmentos de clientes. Por tanto, para este informante, al igual que los anteriores, coinciden en tener en primer lugar a la propuesta de valor y la creación de valor. Resaltan también que las relaciones con el cliente son determinantes en este escenario.

Figura 8. Cobertura de la tercera entrevista

7.2.4. Nube de palabras de los tres versionantes

Se presenta además, la nube de palabras de los tres versionantes en conjunto, siendo la palabra "usuarios", "empresa" y "procesos", los términos más mencionados. Esto indicaría que

Figura 9. Marca de nube de los tres versionantes

7.2.5. Mapa de subcategorías de las entrevistas

En la Figura 10, se presentan los 03 casos que son las transcripciones del grupo de discusión y que dieron origen a las subcategorías. No todas las subcategorías tuvieron origen en los 03 casos.

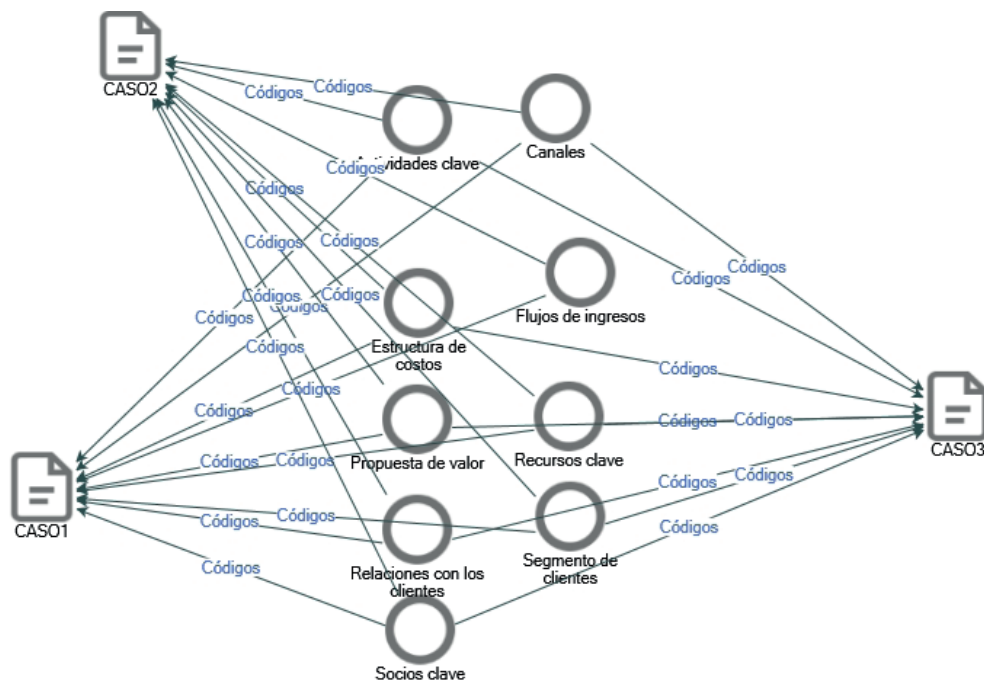



Figura 10. Marca de subcategorías creadas en función a las entrevistas

7.2.6. Mapa de jerarquía de las categorías

El mapa de jerarquía es una representación visual que organiza y muestra la relación entre las diferentes categorías y subcategorías identificadas durante el proceso de análisis de datos. Este tipo de mapa ayuda a estructurar y jerarquizar las categorías en niveles, de manera que se refleje la importancia de cada una de ellas. Cada bloque toma el tamaño proporcional a su importancia.

El mapa de jerarquía divide las categorías en niveles, con los conceptos más generales en la parte superior y los conceptos más específicos o detallados en niveles inferiores.

En la Figura 11, se presenta el mapa de jerarquía para las dos categorías del estudio: Modelo Canvas y Modelo de negocio. En el caso del modelo Canvas, es la propuesta de valor la que se encuentra en la mayor posición, pues tiene 14 referencias de codificación, le siguen el segmento de clientes y actividades clave con 7 referencias de codificación. Resultando así, estos tres elementos los más preponderantes de la propuesta del modelo Canvas. Por otro lado, el modelo de negocios tiene a la subcategoría creación de valor como la más importante y se ubica jerárquicamente en una posición superior.

Figura 11. Mapa de jerarquía

7.3. Resultados de entrevistas

Se presentan a los resultados en función a los objetivos específicos propuestos en esta investigación que busca proponer un modelo de negocio bajo la Metodología Canvas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, tal como sigue:

i) Describir la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, ii) Describir la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes.

¿Qué características debe tener el modelo de negocio de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes usando el Modelo Canvas de acuerdo a su contexto particular? Y los problemas específicos: i) ¿Cómo es la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes?, ii) ¿Cómo es la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes?

Proponer el lienzo Canvas para el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes

7.3.1. Resultados de objetivo 1: Proponer el lienzo Canvas para el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes.

El modelo de negocio Canvas se ajusta a las necesidades detectadas por los usuarios internos de la cooperativa, y se describe de la siguiente manera:

- **Segmentación de clientes:** La segmentación se organiza en función de las 20 sucursales distribuidas a nivel nacional, y se clasifica por rangos de edad (0-17, 18-35, 36-59, 60 en adelante), diferenciando también entre personas jurídicas y físicas, además de considerar la división por género (hombres y mujeres).

- **Propuesta de valor:** Se enfoca en ofrecer el 100% de los servicios de la cooperativa en línea, con soluciones personalizadas basadas en el análisis de big data, y un compromiso con la responsabilidad social.
- **Flujos de ingresos:** Los servicios se promueven también en plataformas virtuales, brindando incentivos a los usuarios que utilicen este medio, generando así nuevos ingresos a través de procesos digitales automatizados.
- **Canales**: Se incluyen como canales clave los dispositivos móviles, aplicaciones web, correo electrónico y redes sociales, para garantizar el acceso y la interacción continua con los usuarios.
- **Relaciones con los clientes:** Se propone una atención personalizada que utilice medios de comunicación variados, asegurando una comunicación constante, significativa y oportuna con los clientes.
- **Actividades clave:** Se consideran esenciales la creación de soluciones personalizadas tanto para usuarios como para los empleados de la cooperativa, el uso de herramientas tecnológicas para brindar asesoramiento financiero, y la implementación de una gerencia comprometida con los resultados.
- **Recursos clave:** Entre los principales recursos se destacan la gerencia, que guía la implementación de políticas y estrategias, el soporte del servicio web, así como profesionales especializados en informática y marketing digital.
- **Socios clave**: Incluyen líderes de opinión o influencers, Mypes (Micro y pequeñas empresas), gobiernos regionales y municipalidades, con quienes la cooperativa colabora para potenciar su presencia y alcance.
- **Estructura de costos:** Los costos están orientados a beneficiar a socios, empleados y fundadores, y se requiere inversión continua en nuevas plataformas tecnológicas y servicios para mantener el crecimiento.

Esta propuesta de modelo de negocios se presenta visualmente en la **Figura *12***.

Figura 12. Modelo Canvas

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios Clave
Líderes o personas influencers
Mypes
Gobiernos regionales
Municipalidades</td>
<td>Actividades Clave
Crear soluciones personalizadas para usuarios y para trabajadores de la empresa
Herramientas tecnológicas para asesoramiento financiero
Gerencia comprometida</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor
Servicios de la cooperativa al 100% en línea con servicios personalizados estudiados bajo tecnologías de big data con responsabilidad social</td>
<td>Relación con el Cliente
Medios de comunicación variados que garanticen comunicación continua, significativa y a tiempo
Asistencia personalizada</td>
<td rowspan="2">Segmentos de Clientes
Sucursales
Rangos de edades
Sexo
Por zona de acceso
Por requerimientos personalizados</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave
Web
Profesionales del área informática
Márketing digital
Gerencia</td>
<td>Canales
Aplicación móvil
Aplicaciones web y correo electrónico
Servicios de redes sociales</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de Costes
La estructura de costos beneficia a socios, trabajadores y fundadores
Inversión en nuevas plataformas y servicios</td>
<td colspan="2">Flujo de Ingresos
El modelo de negocio se oferta también en medios virtuales y se dan beneficios cuando se use esta plataforma.
Los flujos de ingresos por medio de procesos digitales automatizados</td>
</tr>
</table>

7.3.2. Resultados de objetivo 2: Describir la creación de valor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes

La creación de valor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes se basa en el principio del cooperativismo, que promueve el progreso colectivo y el fortalecimiento de la comunidad. El objetivo principal es crecer como región mediante soluciones que beneficien tanto a los socios como a la comunidad en general. Ejemplo de esto es la oferta de servicios sociales exclusivos para los socios.

En cuanto a los productos financieros ofrecidos, están diseñados para ser justos y accesibles tanto para el público en general como para los socios. Un aspecto clave de la cooperativa es la devolución de excedentes, lo que significa que cuando los servicios y productos mejoran y la cooperativa crece, también crecen los beneficios para los socios. La adhesión a la cooperativa es voluntaria y abierta, y los procesos de elección de la junta directiva se llevan a cabo de manera democrática, garantizando la participación equitativa de todos los miembros.

7.3.3. Resultados de objetivo 3: Describir la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes.

La innovación en el modelo de negocio propone la incorporación de tecnologías específicas para optimizar ciertas funciones, enfocándose en aquellas que mejoran los productos y servicios ofrecidos. Esto incluye la implementación de una atención completamente virtual para tareas rutinarias como consultas de saldo, transferencias y pagos en línea. En los servicios que requieren mayor personalización, se plantea el uso de big data e inteligencia artificial, que permitan generar información basada en los datos acumulados, como el perfil de usuario en términos de confianza crediticia o la identificación de sus preferencias para ofrecer productos financieros adaptados a sus necesidades.

Este enfoque no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también apoya el trabajo de los analistas de crédito, quienes desempeñan un papel clave en la captación de nuevos usuarios y la gestión de créditos dentro de la organización. La tecnología, en este caso, se convierte en una herramienta que potencia la toma de decisiones personalizadas y eficientes en el proceso de gestión financiera.

VIII. CONCLUSIONES

1. Se ha desarrollado un modelo de negocio basado en el lienzo Canvas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, con el objetivo de mejorar su estructura. Este modelo consta de nueve elementos clave, adaptados a las particularidades de la cooperativa. La información utilizada para construir el modelo proviene de los usuarios internos de la organización, utilizando el método hermenéutico para interpretar sus necesidades y contexto.

2. Se ha descrito la creación de valor en la cooperativa, que se basa en los principios del cooperativismo, tales como la devolución de excedentes, la democracia en la toma de decisiones y la oferta de productos financieros con un valor justo para sus socios, promoviendo la equidad y el beneficio colectivo.

3. Se ha detallado la innovación en el modelo de negocio de la Cooperativa, que se fundamenta en la incorporación de tecnologías para agilizar tareas rutinarias, como la consulta de saldos, transferencias y pagos en línea. Además, se contempla la personalización de servicios a través del uso de big data e inteligencia artificial, lo que permite analizar datos a gran escala para ofrecer productos ajustados a las preferencias y necesidades de los clientes.

IX. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el lienzo Canvas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes para mejorar su modelo de negocio y adaptarse a los constantes cambios del mercado financiero. Este enfoque permitirá a la cooperativa estructurar sus actividades de manera más eficiente, respondiendo a las demandas emergentes.

Asimismo, se sugiere continuar con la creación de valor basada en los principios del cooperativismo, que incluyen la devolución de excedentes, la democracia en la toma de decisiones, y la oferta de productos financieros justos para sus socios, priorizando siempre los beneficios comunitarios.

Por último, se recomienda que la innovación en el modelo de negocio de la cooperativa se lleve a cabo a corto, mediano y largo plazo. Esto debe ser liderado por una gerencia decidida y orientada a la sostenibilidad, asegurando que la organización se mantenga competitiva y perdurable en el tiempo.

REFERENCIAS

Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, *9*(3), 195–204.

Adrian, T., & Gheorghe, S. (2015). Analysing performance through value creation. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V : Economic Sciences*, 319–326.

Agraria, A. A. (2024). *El 35% de las cooperativas que existen en Perú son agrarias*. https://agraria.pe/noticias/el-35-de-las-cooperativas-que-existen-en-peru-son-agrarias-36334

Alvarez, P. (2018). Ética e investigación. *Boletín Redipe*, *7*(2).

Alveiro, D. (2013). La teoría fundamentada como metodología para la integración del análisis procesual y estructural en la investigación de la representaciones sociales. *Revista CES Psicología*, *6*(1), 122–133. https://www.redalyc.org/pdf/4235/423539419008.pdf

Andes, C. L. (2018). *Nuestra historia*. Cooperativa Los Andes. https://cooperativalosandes.com.pe/nuestra-historia

Asencios, R., Asencios, C., & Ramos, E. (2023). Profit scoring for credit unions using the multilayer perceptron, XGBoost and TabNet algorithms: Evidence from Peru. *Expert Systems with Applications*, *213*. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119201

Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, *46*, 419–426. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/J.LRP.2013.08.023

Baecker, R. (2023). Business Models. In Springer (Ed.), *Ethical Tech Startup Guide. Synthesis Lectures on Professionalism and Career Advancement for Scientists and Engineers*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18780-3_5

Becker, M., & Bröcker, J.-O. (2021). Business Model Canvas - Overview of the main advantages and disadvantages. *Econstor*, *6*.

Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, *4*, 469–503. https://doi.org/https://doi.org/10.1287/opre.5.4.469

Bloemer, R., & Tontini, G. (2018). Modelo para avaliação do grau de maturidade das práticas de cocriação de valor no desenvolvimento de produtos. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 60–75. https://doi.org/10.5007/1518-2924.2018v23nespp60

Brandenburger, A. M., & Stuart, H. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal Econom & Management Strategy*, *5*(1), 5–25.

Burgstaller, J., Dietl, K., & Stötzer, S. (2024). The double bottom line of savings banks and credit cooperatives – Insights into lived practice. *Zeitschrift Für Das Gesamte Genossenschaftswesen*, *74*(1), 17–42. https://doi.org/10.1515/zfgg-2024-0002

Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, *16*(2), 141–158.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 195–215. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004

Chesbrough, H. Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, *11*, 529–555. https://doi.org/https://doi.org/10.1093/ICC/11.3.529

CMCCAC, C. M. de C. de A. y C. (2021). *Informe anual*. https://www.woccu.org/documents/2021_Annual_Report_Spanish

Council, W. (2019). *ReLAC, Cooperativas en América Latina*. Països Miembros de ReLAC. https://relac.woccu.org/coopacsla

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.

Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus. Revista de Educación*, *12*, 180–205.

Escobar-Sierra, M., Augusto Lara-Valencia, L., & Valencia-DeLara, P. (2017). Model for innovation management by companies based on corporate entrepreneurship. *Problems and Perspectives in Management*, *15*(3), 234–241. https://doi.org/10.21511/ppm.15(3-1).2017.07

Essa, A., & Blash, C. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, *9*(3), 1–12. https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483

Faiteh, A., & Rachid Aasri, M. (2023). Economic value added: The best indicator for measuring value creation or just an illusion? *Investment Management and Financial Innovations*, *20*(1), 138–150. https://doi.org/10.21511/imfi.20(1).2023.13

FENACREP, F. N. de C. de A. y C. del P. (2024). *Estadísticas | Fuente: SBS*. Estadísticas | Fuente: SBS. https://fenacrep.org/es/coopac/estadisticas?nivel=3&vista=grafico

Feria, H., Gonzáles, M., & Mantecón, S. (2020). *La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?*

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable Business Model Innovation: A Review. *Diversification Strategy & Policy EJournal*, *198*, 401–416. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.06.240

George, G., & Bock, A. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x

Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, *92*, 96–103. https://hbr.org/2014/07/four-paths-to-business-model-innovation

Goddard, J., McKillop, D. G., & Wilson, J. O. S. (2023). Who consumes the credit union subsidies? *Journal of Financial Stability*, *69*(September 2022), 1–16. https://doi.org/10.1016/j.jfs.2023.101176

Hall, J. H. (2018). Value creation measures: an industry-based study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(2), 426–444. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0178

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6a edición). McGraw Hill. http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

Huberman, M., & Miles, M. (2002). *El análisis en investigación cualitativa. tabla 1*. http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/analisis.pdf

Jentoft, N., & Olsen, T. S. (2019). Against the flow in data collection: How data triangulation combined with a 'slow' interview technique enriches data. *Qualitative Social Work*, *18*(2), 179–193. https://doi.org/10.1177/1473325017712581

Jones, G. M. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, *35*(4), 619–626.

Kaluzhskikh, E. V. (2024). Peculiarities of the concept of "Business Model" in the realities of the digital economy. *III Всероссийская (Национальная) Научная Конференция с Международным Участием «Российская Наука, Инновации, Образование»*, 183–189. https://doi.org/10.47813/rosnio-iii.2024.3009

Koweit, V., & Kengere, O. (2024). Influence of savings and credit cooperatives services on the socio-economic development of the beneficiaries a case of Zigama credit and saving society. *International Journal of Advanced Research*, *12*(6), 620–634. https://doi.org/10.21474/IJAR01/18924

Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas* (U. of C. Press (ed.)).

Los Andes, C. de A. y C. L. A. (2023). *Memoria anual 2023*. https://drive.google.com/file/d/1slGq7ULeiWDYGWwPaEfRYMQlnjm2ehhT/view

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, *80*(5), 86–93.

Mangan, A., & French, S. (2017). Small is Beautiful? Exploring theChallenges Faced by Trade UnionSupported Credit Unions. *Journal of Co-Operative Studies*, *50*(1), 28–39.

Marín Ardila, L. F. (2007). La noción de paradigma. *Signo y Pensamiento*, *50*.

Mata, L. (2021). *Los sujetos de estudio*. Investigalia.

McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. L., & Wilson, J. O. S. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis*, *71*. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520

Mckillop, D., & Wilson, J. (2015). Credit Unions as Cooperative Institutions: Distinctiveness, Performance and Prospects. *Social and Environmental Accountability Journal*, *35*, 112–196. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0969160X.2015.1022195.

Mckillop, Donal, & Wilson, J. O. S. (2011). Credit unions: A theoretical and empirical overview. *Financial Markets, Institutions and Instruments*, *20*(3), 79–123. https://doi.org/10.1111/j.1468-0416.2011.00166.x

Micieta, B., Fusko, M., Binasova, V., & Furmannova, B. (2019). Business model canvas in global enterprises. *Globalization and Its Socio-Economic Consequences*, *74*.

Munna, A. (2021). Business Model: Literature Review. *PINISI Discretion Review*, *4*(2), 191–196. https://doi.org/https://doi.org/10.26858/PDR.V4I2.19022

Ñaupas, H., Mejiía, E., Trujillo, R. I., Romero, H. E., Medina, W., & Novoa, E. (2023). *Metodología de la investigación total. Cuantitativa - Cualitativa y redacción de tesis* (EdiJ (ed.)).

Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, *71*(4), 65–77.

Ojala, A., & Baber, W. W. (2024). Business Model. *Reference Module in Social Sciences*. https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00034-7

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach. *Semantic Scholar*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Padrón-Guillén, J. (2014). *Notas sobre enfoques epistemológicos, estilos de pensamiento y paradigmas*. https://doi.org/https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22714.08642

Parrales Choez, C. G., Valls Martínez, M. D. C., & Martín-Cervantes, P. A. (2022). Longitudinal Study of Credit Union Research: From Credit-Provision to Cooperative Principles, the Urban Economy and Gender Issues. *Complexity*, *2022*. https://doi.org/10.1155/2022/7593811

Petrovic, O., Kittl, C., & D., T. (2001). Developing business models for e-business. *Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce*. https://doi.org/https://doi.org/10.2139/ssrn.1658505

Piñera-Salmerón, J., & Sanz-Valle, R. (2024). Dataset for the study of the relationships among business model innovation, open innovation, agility, and export performance. *Data in Brief*, *54*, 110409. https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110409

Piñero, M. L., Rivera, M. E., & Esteban, E. R. (2019). *Proceder del investigador cualitativo: Precisiones para el proceso de investigación*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (S. and Schuster (ed.)).

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2022). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, *18*(3), 5–14. https://doi.org/10.1002/dir.20015

Ramos, D. (2023). ¿Cuántas cooperativas existen en Perú? *BilioCoop*.

Rappa, M. (2010). *Business Models on the Web*. https://digitalenterprise.org/models

Robby, T., & Munaldus, N. (2019). Existential challenges of cooperatives and credit unions in Indonesia: Credit union trajectory in trying times, and the successful case of Keling Kumang Credit Union. In *Waking the Asian Pacific Co-Operative Potential* (pp. 271–282). https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816666-6.00025-2

Romanowski, R., & Wieja, M. (2021). Business model as an innovation. In *Sustainable development: Innovations in business*. https://doi.org/10.18559/978-83-8211-084-5/1

Rub, J., Bahemia, H., & Schleyer, C. (2017). An examination of barriers to business model innovation. *2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 335–350. https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8279906

Ryder, N. (2003). Credit unions in the United Kingdom: a critical analysis of their legislative framework and its impact upon their development. *Journal of Business Law*, 45–52.

Ryder, N. (2009). The credit crunch– the right time for credit unions to strike? *Legal Studies*, *29*(1), 75–98. https://doi.org/10.1111/j.1748-121X.2008.00113.x

Schaller, A.-A., Vatananan-Thesenvitz, R., & Stefania, M. (2018). Business Model Innovation Roadmapping: A Structured Approach to a New Business Model. *2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 1–9. https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481976

Schleiermacher, F. (1976). *Dialektik*. Darmstad, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Simha Vihari, N. (2019). Effects of business model innovation on corporate sustainability: intervening role of organisational learning and strategic flexibility. *International Journal of Innovation and Learning*, *26*(2), 131–154. https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.101275

Smajlović, S., Umihanić, B., & Turulja, L. (2019). The interplay of technological innovation and business model innovation toward company performance. *Management Science*, *24*, 63–79. https://doi.org/https://doi.org/10.30924/mjcmi.24.2.5

Smith, L., Maull, R., & Ng, I. C. (2018). Servitization and operations management: a service dominantelogic approach. *Prod. Manag.*, *34*(2).

Solis, Ca. (2003). *Una revolución del siglo XX*.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada* (E. Universidad (ed.); 1. ed.).

Tabares, S. (2021). Certified B corporations: An approach to tensions of sustainable-driven hybrid business models in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, *317*(June 2020), 128380. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128380

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, *8*(2), 3–8. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10196789800000016

Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J., Loos, P., & Spann, M. (2014). Business Models. *Business & Information Systems Engineering*, *6*, 45–53. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12599-013-0308-y

Watson, D. (2005). *Business Models: Investing in Companies and Sectors with Strong Competitive Advantage* (P. H. H. Ltd (ed.)).

Weigand, H. (2016). The e3value Ontology for Value Networks. Current State and Future Directions. *Journal of Information Systems*, *30*(2), 113–133.

Wiesel, T. (2022). Value Creation Measurement and Management in Times of Radical Social and Technological Change. *Journal of Creating Value*, *8*(2), 171–183. https://doi.org/10.1177/23949643221117678

ANEXO 1. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Categoría	Subcategoría	Indicadores
1. Modelo de negocios	1.1. Creación de valor	1.1.1. Uso de tecnologías digitales 1.1.2. Análisis de de márketing digital
	1.2. Innovación en el modelo de negocio	1.2.1. Transformación comercial 1.2.2. Innovación continua
Variable temática	**Ejes temáticos**	**Sub ejes temáticos**
2. Modelo Canvas	2.1. Beneficios	2.1.1. Estratégicos
		2.1.2. Económicos
	2.2. Componentes	2.2.1. Segmentos de clientes
		2.2.2. Propuesta de valor
		2.2.3. Flujos de ingresos.
		2.2.4. Canales
		2.2.5. Relaciones con los clientes
		2.2.6. Actividades clave
		2.2.7. Recursos clave
		2.2.8. Socios clave
		2.2.9. Estructura de costos
Variable propositiva	**Ejes propositivos**	**Sub ejes propositivos**
3. Construcción de Modelo Canvas	3.1. Segmentos de clientes	3.1.1. Segmentación de clientes 3.1.2. Segmentación de servicios
	3.2. Propuesta de valor	3.2.1. Personalización del servicio 3.2.2. Comodidad del servicio
	3.3. Flujos de ingresos.	3.3.1. Generación de ingreso 3.3.2. Precio de servicio
	3.4. Canales	3.4.1. Comunicación 3.4.2. Distribución
	3.5. Relaciones con los clientes	3.5.1. Asistencia personal 3.5.2. Servicios automáticos
	3.6. Actividades clave	3.6.1. Servicio brindado 3.6.2. Resolución de problemas
	3.7. Recursos clave	3.7.1. Potencial humano 3.7.2. Recursos físicos 3.7.3. Tecnología
	3.8. Socios clave	3.8.1. Relación con proveedores
	3.9. Estructura de costos	3.9.1. Costos fijos 3.9.2. Costos variables